



**TRABAJO FINAL DE GRADO**  
Lic. en Gerenciamiento Económico Intercultural

# **Diversity Management**

Un activo oculto, como una gran oportunidad  
dentro de las organizaciones.

Docente Tutor: PINTO, Nelson  
Alumna: DELFINO, Victoria Edith  
DNI: 31.422.154  
Fecha: Abril 2011

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

Planteamiento del proyecto.....	5
---------------------------------	---

## PRIMERA PARTE

### El Desarrollo Histórico del “Diversity Management”

#### CAPÍTULO I

##### LOS INICIOS Y LA EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO

Los inicios en Estados Unidos.....	8
La evolución en Alemania.....	11

#### CAPÍTULO II

##### LAS OPORTUNIDADES EN LOS PAÍSES EN VIAS DE DESARROLLO

Las oportunidades en Argentina.....	15
a) El Contexto.....	16
b) Desarrollo del Proyecto.....	18
c) Las Dimensiones.....	20

## **SEGUNDA PARTE**

### **Los Principios del “Diversity Management”**

#### **CAPÍTULO III**

#### **DEFINICIÓN**

Definición de Diversidad y “Diversity Management” .....	23
Definición según Bleicher .....	24

#### **CAPÍTULO IV**

#### **LAS DIMENSIONES**

Clasificación de las Dimensiones.....	25
<i>“Four Layers of Diversity”</i>	
Clasificación de las influencias culturales.....	27

#### **CAPÍTULO V**

#### **LOS GRADOS DE DIVERSIDAD**

Descripción de los Grados de Diversidad.....	29
<i>Desconocimiento, Asimilación, Tolerancia, Conformación de Relaciones, Integración</i>	
El Ciclo de Aprendizaje.....	31
<i>Etapa: Defensiva, Exploratoria, Apertura, Integración</i>	

## **CAPÍTULO VI**

### **EL MAPA DE LA DIVERSIDAD**

Estilos de Pensamiento.....	32
Descripción de Tipos Ideales.....	33
<i>Timonel, Científico, Artista, Misionero</i>	
Características de un líder global.....	35
<i>El Defensor, El Explorador, El Controller y El Integrador</i>	

## **CAPÍTULO VII**

### **LA DIVERSIDAD ENFOCADA DESDE EL EMPLEADOR**

Ventajas de la Diversidad.....	37
<i>Business Case de la Diversidad</i>	
Iniciativas para la Diversidad.....	40
Creación de la empresa multicultural según Taylor Cox.....	42

## **TERCERA PARTE**

### **Casos Prácticos**

## **CAPÍTULO VIII**

### **El Caso de Daimler y su filial Mercedes-Benz Argentina**

<u>Daimler AG</u>	
Desarrollo histórico de “Diversity Management”.....	43
Principales dimensiones en la empresa Daimler.....	45
<i>Las mujeres como factor económico</i>	
<i>La internacionalización</i>	
<i>La edad de los trabajadores</i>	
Estructura Organizacional.....	51

### Mercedes-Benz Argentina

Desarrollo histórico de la empresa en Argentina.....	53
Análisis FODA para la implementación de Diversidad.....	54
Principales dimensiones aplicadas a nivel local.....	56
<i>Las mujeres como factor económico</i>	
<i>La internacionalización</i>	
<i>La edad de los trabajadores</i>	

## CAPÍTULO IX

### **Implementación del “Diversity Management” en la competencia**

El caso de la Alianza Renault- Nissan.....	60
La nueva Alianza: Renault-Nissan-Daimler.....	64
Ubicación del rubro automotriz en el Mapa de la Diversidad.....	64

## CUARTA PARTE

### CONCLUSIÓN

Conclusiones finales.....	66
<b>Bibliografía.....</b>	<b>69</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>72</b>

## **INTRODUCCIÓN**

La globalización acompañada por los diferentes avances tecnológicos ha llevado a los países, economías y culturas del mundo a una mayor apertura e intercambio en todos los aspectos de los mismos, permitiendo de esta manera estrechar sus vínculos en el mundo. Es en este contexto, donde uno se pregunta qué rol juega y cómo debería tratarse la creciente complejidad de las sociedades, teniendo en cuenta sus particularidades, tradiciones y años de historia.

Este movimiento no sólo surge a nivel macroeconómico contemplando la relación existente entre el Estado y la sociedad, sino que también se ve reflejado en las empresas nacionales y multinacionales. El término “Diversity Management” (DiM) surge para referirse a la Diversidad Cultural a nivel organizacional y puede ser implementado a través de numerosas formas considerando que cada empresa puede optar por las dimensiones y estrategias a desarrollar según lo considere adecuado.

Para lograr un mejor entendimiento del tema se presentará el desarrollo del DiM en los Estados Unidos y luego en Europa, específicamente en Alemania. Cabe mencionar que dicho desarrollo es muy reciente, ya que el término “Diversity Management” comienza a utilizarse en la literatura norteamericana a principios de los años '90, por lo que si nos remontáramos a los años anteriores no encontraremos ninguna publicación con dicho término. Se considera que en Alemania el desarrollo del DiM es posterior, ya que el primer artículo referido al tema se dio a conocer en 1993.

Al ser un término moderno, que va evolucionando día a día, es difícil encontrar una definición que abarque la totalidad de los aspectos que se integran dentro de “Diversity Management”. Es por este motivo que se pueden distinguir varias definiciones del mismo, así como también diferentes clasificaciones de las dimensiones. En el presente trabajo se mencionarán los conceptos teóricos relevantes para dar a conocer la complejidad del tema y así comprender el análisis posterior.

La hipótesis de este trabajo afirma que la implementación de la Diversidad Cultural es un “activo oculto” de las empresas y tiene numerosas ventajas para los empleados que logran mejorar sus condiciones laborales, así como también para los empleadores quienes alcanzan notables ventajas económicas y mejoran la calidad del trabajo. A pesar de conocer los beneficios, aún no se ha desarrollado un proyecto para su implementación en Argentina.

La Diversidad como “activo oculto” implica una fuente de competitividad y de fácil disponibilidad, por lo que todas las empresas están al alcance de comenzar a implementarla. A diferencia de los “activos intangibles” tradicionales, como las marcas, las competencias o la propiedad intelectual, que sí aparecen en los balances económicos, los activos ocultos son intangibles cuyo valor no figura en los libros de las empresas.

Como un aspecto principal de la Diversidad, puede decirse que tanto la igualdad de los trabajadores como así también su diversidad son considerados y valorados por la organización en la que trabajan. Aquí se encuentra contemplada la diversidad de los trabajadores, clientes y proveedores, cuyas características deberán ser analizadas y consideradas dentro de la cultura organizacional para llevar a cabo una efectiva implementación del “Diversity Management”.

Sin embargo, pese a las numerosas ventajas que trae la implementación del DiM en las organizaciones, aún no se encuentra desarrollado en los países no industrializados. Se considera que esto se debe a que la cultura organizacional en las empresas establecidas en estos países aún no está del todo desarrollada y las empresas carecen de una estructura que acompañe el desarrollo de estos proyectos aún en las organizaciones multinacionales.

Es importante mencionar que para una correcta implementación de un proyecto como éste no sería posible llevar a cabo un traspaso de los países desarrollados a los que se encuentran en vías de desarrollo. Esto se debe a que la única forma para que la implementación de Diversidad sea efectiva es si se desarrolla de forma local, ya que debe estar contemplada la cultura de cada sociedad y los aspectos particulares de cada una de ellas.

Partiendo de la base teórica explicada a lo largo del trabajo y considerando los ejemplos de implementación del DiM estadounidense y europeo, se analizará la manera en que se podría desarrollar e implementar un proyecto de Diversidad Cultural en las empresas de los países en vías de desarrollo para ejemplificar el caso específico de Argentina. Para ello se identificarán las particularidades del país que se deberían considerar como dimensiones culturales a la hora de llevar a cabo la implementación, para su efectiva realización. Es decir, para que conlleve beneficios concretos para las partes involucradas.

En la última parte, analizaremos el caso práctico de la empresa multinacional Daimler AG y su filial Mercedes-Benz en Argentina en el rubro de la industria automotriz, donde se mostrará la relevancia de contar con la implementación del “Diversity Management” para lograr una mejor competitividad de la empresa en el mercado local y regional. Para obtener una visión global de la relevancia del tema en dicha industria, se hará referencia a la competencia en el ámbito de la diversidad, ejemplificando el caso de la alianza Renault-Nissan.

En los anexos se encuentra información estadística relevante utilizada para llevar a cabo el presente trabajo. Todas ellas corresponden a fuentes oficiales y los datos son absolutamente objetivos. De esta manera, se podrá llevar a cabo un seguimiento del tema en los meses posteriores a la presentación de este trabajo, en base a los datos estadísticos presentados por estos organismos que brindan el libre acceso a la información.



## CAPÍTULO I

### LOS INICIOS Y LA EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO

*"It is a different way of talking about an old topic" (Taylor Cox Jr.)*

#### **Los inicios en Estados Unidos**

Las raíces históricas del DiM se encuentran sin duda en las protestas sociales por los derechos de los ciudadanos norteamericanos. En los años 1950, 1960 y 1970 comenzaron los distintos grupos minoritarios por diferentes motivos su lucha contra la discriminación en la sociedad norteamericana.

Para los ciudadanos de raza negra fue determinante, por ejemplo, la declaración de la ley "*Brown v. Board of Education*" del año 1954, por medio de la cual queda abolida la segregación entre alumnos de piel negra y blanca en escuelas públicas. Con ello se ha logrado dar un paso importante para eliminar las tendencias humanas al prejuicio, la discriminación y la creación de estereotipos por el origen étnico, la religión, características culturales y físicas, entre otros. Es importante mencionar que esta decisión de la Corte Suprema de Justicia de EEUU da lugar no solo a un proceso de maduración de un modelo de estado como el democrático, sino que también ha permitido dar un paso hacia la integración de las personas como seres humanos de una comunidad determinada.

Otro hecho importante en relación a la discriminación racial fue la protesta política y social llamada "*Montgomery Bus Boycott*" en el año 1955. El objetivo de dicha campaña era la abolición del sistema de segregación racial utilizado en el transporte público. Al año siguiente la Corte Suprema de Justicia declara como inconstitucionales a las leyes relacionadas con los autobuses segregados. En este caso toma un rol importante la figura de Rosa Parks, quien fue arrestada en un autobus por no haber cedido el asiento a un blanco.

El desarrollo de las leyes contra la discriminación instigado por *Dr. Martin Luther King Jr.*, quien lideró una labor importante como activista del Movimiento por los Derechos Civiles en Estados Unidos para los afroamericanos. Principalmente reclamaba por el derecho a voto, la no discriminación y otros derechos civiles básicos